

所長の「知りたい」が
すべて詰まっている

成功の法則

M & A

会計事務所

日本M&Aセンター
会計チャネル著

プロローグ 会計事務所の未来

「会計事務所をいつまで続けるのだろうか」

事務所を立ち上げたころ、誰もが考へるのは「存続」や「発展」であり、会計事務所をいつまで続けるのかという「出口戦略」ではありません。しかし、10年、20年、30年と年を重ねてくると、心身の変化、職員の世代交代、地域経済の変化、顧客構造の移り変わりなどが幾重にも押し寄せ、いつか必ず「出口戦略」を考えなければなりません。これは会計事務所に限らず、一般企業でも同様です。必ずやつてくる出口に向けて考へ、対策を実行する必要があります。その対策のひとつとなるのがM&A戦略です。

我が国の中小企業M&Aは、2010年代から徐々に世間一般に広がり始め、「事業承継問題の解決のため」そして「企業のさらなる成長・発展のため」と、その重点を変化させながら、いまも増加傾向が続いている。意外と知られていないのですが、それは、会計事務所（税理士事務所、税理士法人）の業界においても同様です。

今や会計事務所同士のM&Aは珍しい話ではなく、事務所経営の将来を考える際に、普通に選択肢に上る手段のひとつとなっています。

しかし、その一方で、会計事務所は主に税理士法の下に成り立っているため、M&Aの実務においては一般的な事業会社とは異なる留意点が多数存在しています。例えば、税理士業務の遂行や税理士法人の開設には資格が必要であること、士業者による専門性の高いサービスであることから業務の属性が高いこと、サブスクリプション的な顧問契約が業務の大半を占めていることなどです。

会計事務所同士のM&Aを成功させるためには、こういった業界の特殊性に留意しながら、お互いのニーズを合致させるために、一定の知識やノウハウが必要となります。そのため、これらに対応できるM&A仲介会社やM&Aアドバイザーが少ないのが現状です。本書は、そのような状況の中で、会計事務所のM&Aを（主に譲渡側として）考える所長のために、M&Aを成功に導くためのポイントを、以下の構成でお伝えしていきます。

第1章では現代の会計事務所と所長が抱える課題や悩みを整理します。これらは会計事務所業界に構造的に共通するものであり、読者の皆様にも必ず当たる部分があるのでないかと推察します。

第2章ではそれらの課題や悩みの多くが、M&Aによって解決できることを示唆します。第3章では会計事務所M&Aの具体的なスキームや、事業の価値評価について、解説します。

第4章では会計事務所特有の論点や注意点にも触れながら、M&Aの具体的なプロセスと注意点を説明します。また、アドバイザーを利用するメリットや、仲介会社選びのポイントにも触れてきます。

第5章では日本M&Aセンターで実際に支援させていただいた会計事務所同士のM&Aの事例を紹介します。

これまで、会計事務所同士のM&Aは、後継者不在の事務所が事業承継を実現するために行われるケースが大半でしたが、最近では、事務所経営の課題や悩みを解決するために取り組まれるケースが増えていきます。「生涯現役で仕事に携わる」と心に決めている先生も多い業界ではありますが、多様化する現代において、様々な生き方・考え方が出てきている証拠だとも感じています。

私たち日本M&Aセンター会計チャネルは、これまで多くの会計事務所から相談を受け、そして多くの会計事務所同士のM&Aを支援してきました。本書は、そんな私たちの経験

から得た知識やノウハウを開示することで、会計事務所同士のM&Aを検討したい事務所所長の役に立つことができればと考えて執筆いたしました。

先生方の悩みに正面から向き合うことで、一步前に踏み出すきっかけを作ることができましたら幸いです。

目
次

第1章

会計事務所所長を悩ませる4大テーマ

所長を悩ませる4大テーマ

- | | |
|---|----|
| 1 人材不足（採用・育成・定着）への対応という課題 | 19 |
| 2 中小企業数の減少、顧客ニーズ
および法制度の複雑化への対応という課題 | 28 |
| 3 インターネットやAIの導入による効率化
および生産性の向上という課題 | 18 |

4 事務所の運営、自分自身の将来設計という課題

コラム1【会計事務所M&AのPMIの考え方について】

PMIで最も重要なのは、「人」

第2章

「所長の悩み」や「事務所の課題」の多くは M&Aで解決可能

M&Aによる解決 **1** 顧問先への責任を果たすことができる

M&Aによる解決 **2** 職員の雇用を確保し成長環境を提供できる

M&Aによる解決 **3** 人材採用やIT導入の場面で、

大手グループの総合力を利用できる

M&Aによる解決 **4** 所長のライフプランや働き方の選択肢を増やす 52

M&Aによる解決 **5** 「M&Aイグジット経験がある税理士・会計士」としてのポジションを得られる 57

M&Aによる解決 **6** 謹度対価により退職後のライフプランの選択肢が広がる 58

コラム2 【経営目線】

職員と顧問先を幸せにする謹度とは 61

61

58

57

第3章

会計事務所M&A成功のために 知つておきたい基本知識と準備

相手と仕組みを理解することがM&A成功のポイント 66

会計事務所M&Aの譲渡主体と譲渡対象	67
譲受け側のタイプ 1 大手税理士法人グループ	72
譲受け側のタイプ 2 準大手、中堅税理士法人グループ	73
譲受け側のタイプ 3 地方トップクラスの税理士法人	74
譲受け側のタイプ 4 小規模会計事務所	75
譲受け側のタイプ 5 コンサルティング会社、士業グループなど	76
譲受け側のタイプ 6 未開業の個人税理士	78
譲受け側のM&Aの目的 1 既存顧問契約の獲得（顧客基盤拡大）	77
譲受け側のM&Aの目的 2 人（税理士、職員）の獲得	80
譲受け側のM&Aの目的 3 地域拠点の確保	83
譲受け側のM&Aの目的 4 サービスやノウハウ、情報の獲得	85
M&Aのスキーム 1 事業譲渡	87
M&Aのスキーム 2 出資持分譲渡（法人譲渡）	90
M&Aのスキーム 3 有価証券譲渡	90
M&Aのスキーム 4 事業譲渡	99

M&Aのスキーム 3 合併

.....

M&Aのスキーム 4 提携(擬似的合併)

.....

その他の論点

.....

譲渡対価の決定

.....

「大手税理士法人モデル」から利益重視モデルへの流れ

.....

譲渡価額はロジックに事情や感情を加えて決まる

.....

譲受け側はここを見る!

.....

望むM&Aの成功に近づくためのチェックポイント

.....

譲受けニーズは広範に存在する

.....

コラム3【譲渡対価は未来を支える原資】

.....

M&Aは「年金をつくる」!?

.....

124

122

117

114

112

111

109

108

105

後悔しないM&Aプロセスと相手探し

相手探しの方法 128

M&A仲介会社選定のポイント 133

M&A仲介会社への依頼、仲介契約 139

M&A仲介会社との契約後のM&Aプロセス 145

資料作成やマッチングではマイナスポイントを隠さないことが大切
トップ面談での注意点 151

最終契約書のチェックポイント 152

情報開示と剥落リスク 153

安心して事務所を託せる譲受け先の見極め 156

価値は可視化されなければ伝わらない

第5章

託すことでの所長と事務所の未来が広がった！ 会計事務所M&A成功事例

成功事例1

人材問題の悩みから解放され、得意業務に集中できる環境で力を発揮

成功事例2

事務所運営を職員に任せていた所長。

M&A実現で安心して完全リタイアを実現

成功事例3

譲渡プロセスの最中、所長が急逝。遺族が遺志を継いでM&Aを実現……

成功事例4

付加価値業務への取り組みに限界を感じる。

自身の成長も求め大手税理士法人と合併……

成功事例5

長年のノウハウを、経営基盤の強固な譲受け先に託し、次世代にも伝えたい……

コラム5【マッチングの重要性】

マッチングは偶然ではなく設計……

エピローグ 会計事務所の一極化はさらに進む……

おりに……